

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

LAYOUT – MARKETING E COMUNICAÇÃO

Patrícia Raquel Pereira da Costa

Coimbra, 2017

Patrícia Raquel Pereira da Costa

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialidade de Comunicação de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Presidente: Prof. Doutora Rosa Sobreira

Arguente: Prof. Doutor João Morais

Orientador: Prof. Doutor Gil Batista

Dezembro, 2017

Índice

Introdução	5
1) Enquadramento teórico	7
1.1) O plano de comunicação	8
1.2) A globalização da comunicação	10
1.3) A estratégia da comunicação	11
1.4) A construção de um plano de comunicação	13
1.5) A Planificação numa agência ou organização	15
2) Descrição da organização	17
3) Descrição de atividades.....	19
3.1) O Plano de Comunicação - Premissas	21
A análise da situação	21
A definição de objetivos e posicionamento	21
O público-alvo	21
A mensagem - criatividade e personalidade	21
O orçamento	22
Execução	22
Resultados	22
3.2) Os valores da empresa	25
3.3) As empresas adjudicadas à <i>LAYOUT</i> – Comunicação e Marketing	26
3.4) Desenvolvimento de Tarefas.....	27
3.4.1) Tecido empresarial	34
3.5) O processo descritivo – A construção de um plano de comunicação	35
Etapa 1 – Auditoria interna	35
Etapa 2 – Pesquisa da concorrência	35
Etapa 3 – Análise ao ambiente externo e interno (Análise SWOT)	35
Etapa 4 - Estudo de caso	35
Etapa 5 – Diretrizes organizacionais	36
Etapa 6 – Formulação da estratégia	36

Etapas 7 – Implementação da estratégia	36
Etapas 8 – Controlo/Avaliação	36
Esquematização da construção de um plano de comunicação	37
3.6) A construção da planificação estratégica da comunicação na <i>LAYOUT</i> – Comunicação & Marketing	38
Auditoria digital – Imagem corporativa	39
Análise da concorrência – concorrência direta	42
Análise SWOT	42
Estudo de caso	43
Diretrizes	44
Formulação da estratégia de marketing.....	45
Implementação da estratégia.....	45
Avaliação	45
3.7) Fases de Implementação do Plano Estratégico da Comunicação na agência <i>LAYOUT</i> – Marketing e Comunicação	46
4) Reflexão Crítica	47
5) Conclusão.....	51
Bibliografia	53

Introdução

O presente relatório de estágio, elaborado para a conclusão e defesa do Mestrado em Marketing e Comunicação pela Escola Superior de Educação de Coimbra, pretende descrever toda a metodologia aplicada na agência *LAYOUT – Comunicação & Marketing*, onde por um período de quatro meses foram aplicados os conhecimentos teóricos adquiridos durante o primeiro ano de mestrado. O estágio decorreu entre os meses de Janeiro e Maio de 2017.

Sendo uma agência notoriamente recente (Julho de 2016), foram desde início assinaladas determinadas lacunas a nível de planeamento estratégico da comunicação, quer a nível interno, quer a nível externo. Face a isto, houve da minha parte iniciativa para a construção de um plano de comunicação, definindo objetivos, destinatários e mensagens, de modo a que seguindo o modelo geral de planificação, pudesse haver uma adaptação a empresas ou instituições que nos procurassem para este tipo de serviços.

No decorrer do estágio trabalhei ainda com empresas das mais variadas áreas, possibilitando não só uma diferente visão do mercado, como a estruturação de uma estratégia mais adaptada ao público-alvo em questão.

No presente documento serão identificáveis dois domínios de atividade, um deles centrado no planeamento estratégico da comunicação e sua construção para a agência *LAYOUT*, e uma fundamentada mas sucinta abordagem de todas as tarefas desenvolvidas em paralelo a este plano, com as respetivas empresas ou organizações adjudicadas ou em período de adjudicação a esta agência. Este primeiro domínio dedicado à *LAYOUT* centrou-se maioritariamente na criação de valor e notoriedade da agência.

No seguimento deste relatório, o trabalho desenvolvido na *LAYOUT* será como já referido mais aprofundando, não descuidando a importância que as outras tarefas tiveram neste percurso prático de quatro meses.

Tal como em qualquer outra agência que se denomine de agência de marketing e comunicação, os principais focos a atingir neste período prático foram a elaboração de um plano de comunicação que originasse maior visibilidade e transmitisse notoriedade,

diferenciação, transparência e segurança, tornando-a dotada de uma reputação corporativa fidedigna. Esta reputação é uma esfera notável a desenvolver uma vez que se encontra conectada à imagem que determinada organização pretende adquirir e por conseguinte demonstrar aos demais *stakeholders*.

Sendo a palavra “Inovação” um termo em voga no que respeita a áreas de marketing e comunicação, outra grande aposta, de maneira sólida mas breve, foi desmistificar este termo, sabendo de antemão que quando uma empresa ou organização nos procura já traz uma panóplia de propostas e teorias inovadoras de outras agências. O objetivo na *LAYOUT* era apresentar o trabalho numa outra dinâmica, de modo a que de maneira estratégica fossem apresentadas teorias ou estratégias diferenciadoras e inovadoras, agregando a este novo objetivo a linha digital de *CLC – Costumer Life Cycle*, onde se promove a criação e manutenção de uma relação mais pessoal entre o cliente e agência e consequentemente *CRM – Costumer Relationship Manager*, focando novamente o cliente ao invés de colocar todas as apostas num só produto ou serviço.

A linha que se seguiu passou por tornar a teoria em objetivos práticos e bem definidos, de modo a que o consumidor compreendesse de imediato o que estava a ser proposto. Neste sentido, o trabalho em equipa com o departamento de *design* e Tecnologias Informáticas foi das maiores ajudas que pude obter, quer a nível de estruturação, quer a nível de esclarecimentos que se tornaram necessários.

Quanto à equipa, a *LAYOUT* apresenta uma equipa jovem e dinâmica, munida de uma excelente formação académico-profissional, sendo este critério visto como um ativo valioso a nível interno e certamente externo.

No presente relatório será também apresentada uma revisão da literatura, relativa a conteúdos utilizados quer no enquadramento teórico, quer no período prático de formação. Será ainda desenvolvida uma análise das tarefas executadas, evidenciando a vertente mais prática, onde se explicarão todas as etapas de um plano de comunicação. Quatro meses, uma agência, e dezassete empresas adjudicadas ou em processo de adjudicação.

1) Enquadramento teórico

A comunicação é conhecida como elemento de estudo a partir do século XIX, sendo definida como uma ciência e tendo como fundadores um sociólogo, dois psicólogos e um cientista político - quatro concorrentes de grande influência na década de 1920/1930.

Foram vários os níveis de estudo, entre eles a comunicação interpessoal, intrapessoal, grupal, organizacional e em massa. No entanto, seja qual for o nível de análise que abordamos ou contexto de comunicação em que estejamos integrados, este não pode ser entendido como um “evento” isolado, mas como estando em interdependência com outros níveis, e que portanto, se afetam e condicionam mutuamente.

Só se pode definir um planeamento como algo estratégico se existir uma prévia pesquisa por parte dos profissionais qualificados para tal. Esta investigação promove um planeamento adequado às necessidades da organização ou dos destinatários da ação.

Toda esta pesquisa responde a outro tipo de necessidades específicas da comunicação. Neste relatório existiu uma abordagem também direcionada ao marketing e à marca, uma vez que paralelamente ao plano de comunicação se trabalharam estas duas diretrizes.

1.1) O plano de comunicação

Um plano de comunicação começa como em qualquer outra vertente neste contexto, com uma apropriada pesquisa. Esta pesquisa constrói-se a partir de uma adequada auditoria de como está o atual planeamento de determinada organização, permitindo através de uma análise interna e externa compreender como se encontra a política de comunicação em vigor.

De modo a explicar como se deve proceder a uma adequada auditoria, seguimos a abordagem proposta por *Libaert (2008)*, onde a descrição do que se pretende de uma auditoria é bem esclarecedora.

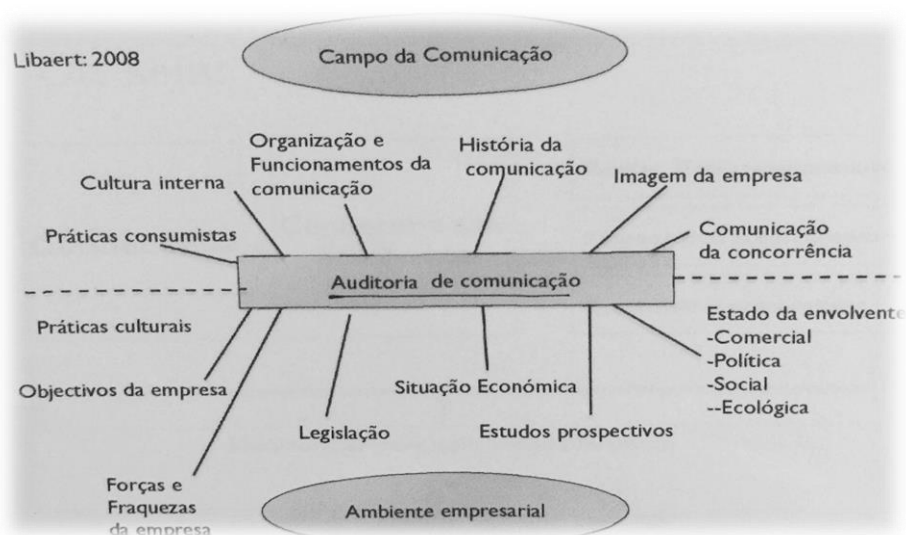


Figura 1 – Auditoria da Comunicação *Libaert (2008)*

A pesquisa e auditoria promovem por isso, um pensar, planear e gerir estratégicos.

Para que um planeamento estratégico se confirme como adequado, é necessária uma abordagem que contempla três pontos fulcrais: definição clara de objetivos, seleção precisa de destinatários e adequação da mensagem a transmitir, compreendendo os meios a utilizar para que a mesma seja captada da melhor forma.

Feita a auditoria e o diagnóstico da comunicação, segue-se a definição dos objetivos, objetivos específicos conotados como elemento central num detalhado e

completo plano de comunicação. Apresentam-se como ponto principal uma vez que tudo o que é definido na etapa dos objetivos, desenvolve toda a posterior planificação. Dentro dos objetivos, existe uma dupla subdivisão. Os objetivos estratégicos, que se prendem ao facto de alcançar um resultado final em determinada organização e os objetivos de comunicação, que ocorrem de forma a orientar a forma como será atingido o resultado final. Nestes últimos, estão incluídas a notoriedade, reputação e imagem, três grandes elementos que definem de forma completa e veloz o que é uma organização.

Com isto, os objetivos de comunicação tentam persuadir determinado efeito nos *stakeholders*, melhorando a imagem organizacional e promovendo o lançamento de um novo produto, serviço ou marca.

Segue-se a seleção dos destinatários. Esta seleção permite elaborar mensagens estrategicamente pensadas motivando de imediato quem se pretende atingir. Há que identificar os alvos e de seguida definir a ação de comunicação para os mesmos.

Entre estes destinatários, distinguem-se os alvos de marketing – potenciais compradores, e os alvos de comunicação – pessoas que promovem o desencadeamento da necessidade de compra. E como? Através da mensagem. A mensagem é provavelmente um dos mais importantes elementos de planificação nesta primeira introdução teórica, pois permite à organização chegar a uma fase operacional. Deve seguir uma linha bem definida que comece com os objetivos de negócio, os objetivos de comunicação e por fim a mensagem perfeita. Na mensagem deve existir coerência, transparência, visibilidade, inovação e distinção.

Já os meios devem ser escolhidos tendo em conta as principais características dos alvos que pretendemos atingir. Na *LAYOUT*, a adaptação era direcionada para os clientes tendo uma estrutura preferencial na escolha de canais como a publicidade, as relações públicas e o marketing direto.

1.2) A globalização da comunicação

Um plano global de comunicação deve responder por isso a questões que identifiquem o que se pretende, para quem se pretende, o que se pretende dizer, como se vai dizer, qual o meio a utilizar, quanto vai custar e de que maneira será avaliado.

Pelos mais variados níveis de análise que esta temática apresenta, compreende-se que a comunicação é um tema que desperta interesse pela sua relação constante com a atividade humana.

Numa demanda constante, autores como (Almeida, 2003) e (Rodrigues, 2011) pretendem explicar, compreender e dar a conhecer as diferentes vertentes da comunicação de modo a definir linha e padrões de orientação de uma adequada prática comunicacional.

A comunicação funciona por isso de forma sistémica, isto é, a comunicação torna-se um processo interdependente, adaptativo, padronizado de comportamento, hierarquicamente ordenado, orientado para cada e complexo (Littlejohn, 1988).

A comunicação numa organização torna-se por isso um processo fulcral à vida da mesma. É entendida como “contentora” fundamental ao estudo das organizações (Ruão, 2004:14). É por isso uma visão pensada a nível organizacional e defende que sem compreender a comunicação organizacional, não se compreende a organização. É a comunicação que coordena os esforços de equipa que trabalha coletivamente, mas que se encontram em tarefas distintas dentro da organização.

A comunicação das organizações vincula-se então em dois domínios distintos, são eles a publicidade (a forma mais tangível), e as relações públicas (a forma de comunicação menos tangível). Ambas com importantes domínios.

1.3) A estratégia da comunicação

Sabendo que, se bem definida, a elaboração de uma estratégia gera valor a uma organização, há então que criá-la e defini-la com base em princípios estruturais como a eficácia, pró-atividade, objetividade, eficiência, identidade e avaliação do resultado final. Para que tudo corra eficaz e eficientemente, o foco é definir uma estratégia orientada ao mercado, um planeamento estratégico de marketing, uma aprofundada planificação do portfólio, uma análise ao mercado e ambiente competitivo, uma avaliação aos recursos organizacionais, uma análise profundamente detalhada do cliente e direta concorrência. Tudo isto de modo a prever as exigências do mercado num futuro próximo, posicionando-se por meio de implementação de estratégias internas e inovação. A inovação é um ponto crucial no que respeita ao trabalho que uma agência apresenta. A *LAYOUT* não foi exceção.

Face a este processo que servirá como orientação prática, há que elaborar um itinerário que nos guiará até ao plano. Este itinerário terá por base conteúdos como: motivação e intenção estratégica, capacidades atuais da organização, cadeia de valor construída e a construir, possibilidade de estabilidade no meio onde se pretende entrar, rivalidade, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça da entrada de novos concorrentes, pressão sobre ofertas substitutas da concorrência, força central do negócio e por fim, avaliação das alternativas estratégicas caso seja necessário atuar neste sentido.

A sobrevivência, o lucro e o crescimento, ligados às pressões e motivações para a inovação, são um dos principais detalhes para definir inicialmente uma estratégia. Há que analisar a concorrência intensa, novos clientes-alvo, novas tecnologias, novos ativos e capacidades, ciclos de vida de produtos e mudanças que possam surgir nas necessidades dos clientes.

A escolha de uma estratégia está maioritariamente baseada em informações recolhidas numa fase de análise de uma forma enquadrada, de tal forma que este enquadramento não é só necessário, mas também inevitável.

Trata-se de determinar a melhor estratégia uma vez que esta consiste na tomada

de opções que determinam a vida subsequente de uma organização (Santos, 2004). É sobre a conquista de opções que ocorre uma coerente escolha da melhor estratégia a aplicar. Sobre isto, há ainda que criar valor e consistência à marca sobre o qual se trabalha criar uma marca poderosa exige muitos passos (Kotler, 2013).

Face à problemática do desenvolvimento de um plano de comunicação, há ainda que referir que por de trás de toda esta envolvimento, está inerente o que de facto é a comunicação. A imagem de uma empresa não é fruto do acaso nem de uma prenda caída do céu: insere-se numa perspectiva estratégica e vai-se ganhando dia-a-dia, mercê de diversos atos de Comunicação (Westphalen, 1991). É de fácil compreensão que não será apenas a comunicação a definir determinada empresa, mas é sem dúvida um dos vínculos mais fortes que uma agência apresenta aquando a apresentação de determinada proposta a determinado cliente. A conexão com o cliente é a fase que se segue, e é por isso de sublim importância que a comunicação seja um fator preponderante de ligação entre a agência/empresa e o cliente. Acrescentamos a palavra clientes para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos com os clientes, conhecê-los e atendê-los (Kotler e Keller, 2006).

1.4) A construção de um plano de comunicação

Sendo o plano de comunicação parte integrante de um plano de marketing, as metas, os objetivos e o modo como optamos segmentar o mercado devem ser bem claras, há que conceber e manter uma estratégia claramente estabelecida e focada (Kerin, Berkowitz e Rudelieu, 2006).

O sucesso é a palavra-chave de qualquer empresa ou agência. Todas as empresas ambicionam alcançar sucesso na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas. Para esse feito, procuram adotar estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição (Freire, 1997). Utiliza-se por isso a estratégia empresarial genérica que aborda a liderança de custos e a diferenciação uma vez que o planeamento de uma empresa que compete em muitos mercados é demasiadamente complexa. Joga-se então com uma imagem corporativa de alta-fidelidade, nunca esquecendo a importância que um plano estratégico tem uma vez que deverá ser totalmente flexível de modo a que se ajuste ao meio envolvente. Uma boa política de imagem, permite que a empresa demonstre, por um lado, que existe, e por outro lado, que é uma organização com forte valor acrescentado (Westphalen, 1991). Se não for bem executado, não revela notória utilidade para a empresa. Por essa razão, o pensamento estratégico deve sempre preceder o planeamento estratégico. Na realidade, a estratégia, antes de um plano, é apenas um conjunto de visões integradas da atuação da empresa, não necessariamente claras e completas, da autoria de qualquer membro da organização (Freire, 1997).

Um plano de comunicação deve por isso ser claro, preciso e exaustivo (Westphalen, 1991).

A vertente de comunicação transacional deixa agora de ser relevante e utilizada, dando posicionamento à comunicação relacional, tal como no marketing. Isto não é mais do que a evolução de relação entre a empresa e o cliente, trazendo um inerente objetivo que passa pela reciprocidade lucrativa, originando indiretamente o cumprimento de promessas de ambas as partes, e por isso, a lealdade de clientes se torna agora uma prioridade nas estratégias bem definidas. Promover relações duradouras, é o grande foco.

Este modelo de comunicação direcionado para proximidade com o cliente, pode ser visto como uma vantagem competitiva entre empresas, ainda que o valor de proposta se revele superior. Mas se o cliente tiver contacto direto e abertura por parte da direção, por exemplo, irá preferir certamente a sua oferta comercial, uma vez que os recursos por si só não criam valor. Há que apostar numa estratégia onde a cadeia de gestão de relacionamentos seja um ponto relevante, juntamente com a perspetiva baseada nos recursos. Esta perspetiva baseada nos recursos deve transmitir ao cliente que há todo um pacote de recursos tangíveis e intangíveis e que os recursos utilizados são na sua maioria difíceis de copiar ou trocar. Esta é a mensagem a transmitir ao cliente antes de lhe apresentar um possível plano de comunicação, pois se o cliente sentir que há uma relação sincera de ambas as partes, terá muito mais abertura em ouvir as propostas e escolher qual a agência que o irá representar.

A idealização de um plano estratégico, que vai ao encontro de um plano de comunicação que se tencione apresentar, deve por isso transmitir de uma forma sucinta mas muito completa, o pensamento estratégico dos membros da organização. Numa reflexão estratégica, tópicos como a formulação, a organização e a implementação devem pertencer a esta abordagem. Uma vez organizados e compreendidos, estes tópicos inserem-se no plano que resume e integra o pensamento dos demais responsáveis de uma organização, criando bases para o sucesso que irá sustentar a própria organização.

Encontrado o plano estratégico mais adequado (fundamentados por definição de objetivos, compreensão de pressupostos e prevenção de uma auditoria), faz-se agora o planeamento. Há que definir as vias e os meios para que este plano tenha as melhores hipóteses de vir a ser alcançado.

Webster (1994) defende que existe uma nova estrutura para esta orientação, e por isso a mesma deverá passar por criar um foco no cliente em toda a empresa; ouvir o cliente; definir e fortalecer competências singulares da organização, definir marketing como inteligência de mercado, definir os clientes com precisão, gerenciar por rentabilidade e não por volume de vendas, fazer do valor para o cliente o guião para ações, deixar o cliente definir fidelidade, medir e gerenciar expectativas do cliente, construir relacionamentos de fidelidade junto dos clientes, definir um negócio como um negócio de serviços, comprometer-se com a melhoria e a inovação contínuas, gerenciar

cultura junto com a estratégia e estrutura, crescer com parcerias e alianças e destruir a burocracia do marketing.

1.5) A Planificação numa agência ou organização

Adotaram-se na *LAYOUT* atividades de incentivo ao conhecimento e bom trabalho nesta agência, de modo a criar notoriedade e lealdade, promovendo estes valores como intrínsecos em cada mensagem transmitida ao cliente, uma vez que se compreende que uma estratégia e uma imagem transparentes são a melhor identidade que uma agência pode deter.

Ainda à sombra deste tópico, há que valorizar o investimento nos relacionamentos, uma vez que nenhum plano estrategicamente delineado conseguirá avançar se o transacional não der origem ao relacional.

Fazendo uma junção final ao que significa o processo de comunicação, vários autores defendem e clarificam esta terminologia como sendo o processo de levar uma mensagem para outros e, para tanto, necessita de seis elementos: uma fonte, uma mensagem, um canal de comunicação, um recetor e processos de codificação e decodificação (Kotler, 2013). Já Pinto e Castro (2007) defende que o ponto de partida do plano de comunicação, é por conseguinte, a clarificação do modo específico como ele deverá contribuir para a concretização dos objetivos e estratégias de marketing e que naturalmente, o plano de comunicação recolhe toda a informação sobre a situação que suportou a elaboração do plano geral de marketing, mas necessita de ir ainda mais longe.

Tudo passa por uma eficaz comunicação integrada, uma visão estratégica e uma subsequente missão. Santos (2004) defende que quando se sistematiza a visão estratégica de uma organização deve ter-se em conta outras sistematizações, como por exemplo a missão, para que se procure criar valor acrescentado com a sistematização e visão estratégica. Tudo isto indo ao encontro do que foi elaborado durante os meus quatro meses de estágio. Santos (2004) defende ainda, fundamentando a necessidade de definir muito bem qual a missão e visão de uma empresa, que a missão dá tangibilidade e visão estratégica, na medida em que deve transportar para o nível de exequibilidade a

algum prazo os grandes fundamentos da organização.

Todas estas abordagens vêm ao encontro do que qualquer empresa pretende – criar valor. No contexto da estratégia empresarial, o acréscimo sustentado do valor de uma organização resulta da criação de riqueza para os seus proprietários, através da constante satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, fornecedores, empregados e outros constituintes da empresa (Freire, 1997).

Já a criação de inteligência de mercado, não é mais do que a criação de posicionamento num mercado cada vez mais competitivo, auxiliando a tomada de decisões e dando prioridade a investimentos.

É este posicionamento que irá construir a marca através dos seus principais ativos a nível de produtos e serviços apresentados, num outrora elaborado planeamento onde a missão, visão e objetivos já estão bem definidos.

Para que esta inteligência seja adquirida, é necessário ter em conta a perspetiva do cliente, do atual estado do mercado, da concorrência e da própria marca.

Esta temática deve ser considerada com a máxima responsabilidade uma vez que a satisfação do cliente define como a mesma será ou não reconhecida. O objetivo passa então por conquistar a excelência operacional atingindo a singularidade.

Criar um posicionamento através da marca é promover o reconhecimento do cliente apresentando uma proposta de valor, concretizada num portfólio de produtos e serviços ao dispor.

Existem várias formas de promover a singularidade de determinada empresa, entre elas a criação de determinados pontos diferenciais através da aplicação de tecnologias inovadoras que dificultam o avanço da concorrência a um nível que se assemelhe. A prática de preços competitivos, ou a criação de uma narrativa consistente que defenda a marca com “unhas e dentes”, ou uma maior participação no mercado, ou a monitorização da concorrência, são algumas das formas de uma empresa se tornar diferenciadora e única, e é a esse ponto que qualquer uma pretende chegar.

2) Descrição da organização



Figura 2 - Logotipo LAYOUT – Comunicação & Marketing

A *LAYOUT* - Comunicação e Marketing foi fundada em Junho de 2016 e é atualmente constituída por três departamentos – Departamento de Marketing, Departamento de Design e Departamento de Tecnologia Informáticas (TI). Encontra-se sediada no Centro de Negócios da Figueira da Foz, mais conhecido como Centro de Atividades.

No *website*, a empresa apresenta-se como uma agência que oferece a estrutura e base necessárias para dar vida e corpo às ideias e objetivos de cada negócio, conferindo-lhe entre outros - personalidade, alma e notoriedade. São estes os objetivos a que se propõe, e é com esse propósito que a equipa jovem e dinâmica trabalha diariamente.

"Conte com a nossa visão e criatividade" - Este é o lema preservado pela *LAYOUT* – Comunicação e Marketing.

Aos seus clientes apresenta serviços de Web Design, Web Marketing, *E-commerce*, *Branding*, Paginação, Multimédia, Assessoria de Comunicação e Marketing Digital, vocacionando os seus serviços para Assessoria de Comunicação, Gestão de Redes Sociais, Departamento de *design* e TI.

Neste momento, tem em mãos projetos com restaurantes, bares, hotéis, clínicas, escolas, centros de formação e empresas de *bricolage*, onde desenvolve numa fase inicial um plano de comunicação e de seguida uma planificação de *Webdesign* e *Webmarketing*.

São também muito solicitados na vertente de TI uma vez que detêm uma equipa dedicada apenas à conceção de *websites* ou aplicações móveis.

A *LAYOUT* rege-se pela transparência na estratégia empresarial que aplica, focando entre outros, valores como a coerência, rigor e qualidade.

Contudo, padece de algumas lacunas estruturais, não impedindo que a longo prazo se torne uma forte agência no setor de mercado a que pertence, dedicando mais tempo à construção de um departamento de comunicação e marketing, e podendo assim vocacionar o diretor executivo (CEO) para a dinamização e acompanhamento de tarefas da agência e não apenas as de marketing e comunicação.

3) Descrição de atividades

Numa empresa, instituição ou organização, a satisfação do cliente deve ser uma obsessão contínua. Quanto melhor o conhecimento pelo cliente, maior a possibilidade de oferecer o que este realmente procura. Aspetos demográficos ou psicográficos que se conheçam do cliente podem trazer a uma empresa constante renovação e inovação. Este é um dos principais pontos de partida, no que respeita ao público-alvo que os procura.

A nível institucional, é necessário e quase impreterível examinar conscientemente as principais forças e fraquezas da *LAYOUT*, determinando a capacidade real de articular estratégias e compreendendo quais as armas disponíveis para lutar conforme os desafios do mercado.

Estes foram os principais objetivos a que me propus.

É certo que a manutenção do planeamento proporciona evidentes benefícios e face a isso, as minhas atividades começaram por tentar tornar esta agência numa agência com elevada vantagem competitiva.

Comecei inicialmente por interpretar algumas lacunas existentes, algo que outrora se tornara menos relevante para o resto da equipa mas muito relevante para qualquer público-alvo.

Principal lacuna: não existe nesta agência um departamento de comunicação, ou alguém que se dedique a esta vertente.

Perante a relevante lacuna existencial nesta agência, começou-se por criar um departamento de comunicação e consequente abordagem a determinadas questões de auditoria, que pertencem diretamente ao que define a agência e responde ao que se pretende de um estruturado plano estratégico. Para isso, tentaram-se encontrar respostas às questões que se seguem:

- Quais as opções estratégicas que a *LAYOUT* pretende?
- A visão e missão estão orientadas no mesmo sentido dos objetivos da agência?
- A agência está pronta a enfrentar novos desafios, ou uma situação de

crise que possa ocorrer?

- Quem são os principais concorrentes?
- Qual o posicionamento atual no mercado, enquanto agência de marketing e comunicação?
- Os valores da agência promovem uma relação pacífica entre todos os elementos?
- A identidade corporativa está bem definida?
- A imagem corporativa é clara e não transmite dúvidas a quem nos procura?

Estas e outras questões relacionadas com a parte comunicativa de uma empresa tiveram uma abordagem profunda desde início. De seguida, e após registadas as falhas, reestruturou-se todo o guião deste “novo departamento” e começou o trabalho.

O primeiro passo passou obviamente por definir algo inexistente que nos dá reconhecimento perante o cliente que nos procura. A Visão e Missão a que esta agência se propõe. A visão e missão, que respondem a questões distintas mas de extrema importância, foram por isso uma prioridade inicial. Os fundamentos que a visão e missão expressam, são o desenrolar de objetivos e estratégias que movem a empresa de forma organizada e segura.

Os objetivos destes quatro meses de estágio passaram então por definir um crescimento no facturamento da empresa, construir uma marca com fundamentos sólidos, manter a satisfação constante do cliente que nos procura, criar um portfólio de produtos e serviços compreensível e flexível, conquistar excelência operacional, construir uma organização talentosa e ser relevante em ações de responsabilidade social ou ambiental.

Evidentemente que a realização de um plano de comunicação não se vinculou apenas à *LAYOUT*. Sendo a *LAYOUT* uma agência e tendo a seu cargo inúmeras empresas, teve que se dar resposta a grandes e vastos projetos, ou simplesmente planificar e por em prática uma ideia outrora idealizada.

3.1) O Plano de Comunicação - Premissas

A análise da situação

A análise da situação não é mais do que a recolha de informação anteriormente estruturada para o suporte de um Plano de Marketing que possa suceder. Em paralelo a isto, os movimentos da concorrência devem ser fortemente monitorizados com o objetivo de antecipar e neutralizar ações que possam ser prejudiciais. É uma das primeiras e principais fases de estruturação de um Plano de Comunicação que sustente uma empresa, instituição ou agência.

A definição de objetivos e posicionamento

Esta fase passa por estabelecer objetivos específicos para a comunicação, que indiretamente possam estar articulados às empresas associadas à nossa agência, permitindo a medição rigorosa de resultados atingidos com o esforço da comunicação. O objetivo deste posicionamento passa por criar no consumidor (quem nos procura), uma perceção distinta da agência.

O público-alvo

A comunicação a adotar deve ser sempre definida consoante o público-alvo que se pretende atingir. Normalmente a tendência é dirigir a mensagem a todo o tipo de público-alvo, o que é errado. Deve antes descrever-se com detalhe e rigor o público-alvo a atingir e consequentemente adaptar determinada mensagem.

A mensagem - criatividade e personalidade

Esta fase vem ao encontro do que deve ser escolhido ao comunicar com o cliente, incitando o mesmo à ação. A mensagem deverá ser adaptada conforme o tipo de clientes, as suas dores, as suas crenças, os seus comportamentos, as suas afinidades, etc. A mensagem tem um poder intrínseco – segmenta, quantifica e qualifica.

Sendo a escolha dos canais de comunicação uma projeção do que representa a agência, e passando atualmente para os meios digitais que se tornam o grande projetor de tudo o que nos rodeia, há que ter em conta qual a mais adequada combinação de

meios e o melhor veículo digital para avançar.

O ideal passa por personalizar a mensagem e respetivo meio (analógico ou digital), de modo a adaptá-los ao público-alvo que se pretende atingir.

O orçamento

O orçamento torna-se a fase mais dolorosa a nível de planeamento para qualquer empresa ou agência. O objetivo no budget disponível, é na generalidade alcançar o maior número de *stakeholders*, sendo que a quantia a dispensar para o fazer pode ser um grave problema. Nesse sentido o objetivo passa então por conseguir manter um equilíbrio satisfatório entre os objetivos pretendidos e a razoabilidade dos custos envolvidos. O plano de meios tem por isso que ser avaliado recorrendo à análise custo - benefício. Há também que ter em conta que quantidade não é qualidade.

Execução

Após toda a prévia estruturação de meios a utilizar, executa-se agora o plano, centrando toda a recolha da estratégia elaborada e de todos os passos previamente estruturados que nesse momento se tornam tangíveis. Está em execução o plano.

Resultados

Os resultados obtidos em qualquer que seja a estratégia são sempre de temer. Podem ou não estar do agrado de quem aplicou determinada estratégia. É um processo que tem quase como obrigação uma anotação diária de modo a perceber se foi eficaz ou não.

Paralelamente ao plano de comunicação, definiu-se a missão e visão, outrora inexistentes, mas que determinam a imagem e identidade corporativas desta agência. Qualquer empresa em qualquer altura de vida deve estabelecer fundamentos que sirvam de alicerce para o crescimento e para o decorrer do período enquanto empresa. Se formos analisar empresas como *Facebook* ou *Apple*, ambas se definem como empresa do presente mas com estratégias bem definidas para o futuro.

O ideal de estratégia depois de uma análise a toda a envolvência da agência *LAYOUT*, passa então por definir uma estratégia a curto – médio prazo de modo a, neste

período, estar ao mesmo nível da concorrência. Nesse sentido e para que se tenham que fazer apenas alguns ajustes, a melhor tática passa por planejar determinada estratégia por um período entre seis a doze meses, fazendo uma análise e avaliação de resultados a cada trimestre, de modo a que pequenos ajustes se possam justificar e não prejudiquem a estratégia já delineada.

Cada estratégia deve ser composta por metas, orçamento e cronograma, ainda que por vezes o orçamento vá sendo definido ao longo das possibilidades financeiras. As metas têm que ser bem estruturadas, uma vez que uma estratégia bem definida possibilita a visualização antecipada de como e quando é que a empresa poderá alcançar determinados objetivos. Uma empresa sem estratégias claras é uma empresa com poucas possibilidades de retorno.

Com isto, monta-se um plano de comunicação seguindo as seguintes etapas, mais à frente apresentando e adaptado à agência onde estagiei.

- Análise do ambiente;
- Mapeamento de forças e fraquezas (análise *SWOT*);
- Priorização de estratégias (qual a que melhor se adequa a uma fase inicial e final)
- Análise de concorrência;
- Identificar pontos a favor desta empresa (o exemplo da *LAYOUT* no que toca a marketing relacional é excelente, uma vez que é pequena e o contacto dos clientes com toda a equipa é imediato);
- Definir posicionamento;
- Construir o mapa estratégico e vendas (no caso da *LAYOUT* apenas o primeiro se justifica);
- Compreender o budget a dispensar;
- Alinhar objetivos e estratégias conforme os objetivos da empresa.

Colocando agora a teoria em prática, todo este planeamento serve, entre outras coisas, para definir a *LAYOUT* como “A MARCA” ou “A AGÊNCIA”. Uma marca de serviços de excelência para os consumidores e uma marca que transmite segurança e valor aos seus clientes. Este é um tema de extrema importância e deve ser sempre considerado com a máxima responsabilidade.

Ainda numa fase de lançamento e à procura de um posicionamento fixo perante os *stakeholders*, e com a possibilidade de se acentuar ou não de forma estratégica no mercado, traça-se uma estratégia de modo a atingir o mercado com inteligência, cativando o cliente e promovendo a estratégia “*member to member*” – uma das mais fidedignas de mercado.

Relativamente ao valor que a marca tem, e de uma forma sucinta, o resultado mais eficiente dá-se pela combinação ou intersecção entre o conhecimento interno da empresa (identidade corporativa) e o conhecimento do cliente através da pesquisa (imagem corporativa). No dia-a-dia, a empresa liga os fatores de sucesso de satisfação do cliente, ao impacto no crescimento e procura de serviços.

3.2) Os valores da empresa

Qualquer empresa que queira crescer no mercado precisa de saber exatamente o que é, para de seguida se posicionar no mesmo. A identidade corporativa está por isso ligada aos valores que servem como um contrato a ser seguido por todos os colaboradores. Quando bem estruturados, estes valores empresariais criam uma identidade que reflete o que a empresa é, e que consequentemente reflete ao cliente o que a marca representa.

Questionado o *CEO* da empresa, entre os principais valores que uma empresa deve ter, a *LAYOUT* manifesta-se com uma orientação para o mercado realçando o talento da equipa, a ética para os negócios, o foco nos clientes, a inovação, a disciplina, a responsabilidade social, e a orientação para objetivos e estratégias compreensíveis.

A *LAYOUT* tem atualmente uma posição semelhante à sua maior concorrente – “Sigarrisca”, sediada também na Figueira da Foz. Comunica através das redes sociais, tendo maior presença na plataforma *Instagram*, plataforma esta com cada vez mais tendência em novos e inovadores conteúdos, dedicando a um público – alvo mais dinâmico onde ideias são partilhadas. Segundo o estudo *Marktest* 2016 sobre “Os portugueses e as redes sociais”, esta plataforma encontra-se agora vocacionada para um *target* de menores de 35 anos, promovendo conteúdos diferenciadores e até irreverentes. A *LAYOUT* transmite uma mensagem que fica no ouvido “Conte com a nossa criatividade e visão”, contudo não tem ainda *slogan* definido. Dispõe de um orçamento muito reduzido, todavia muito bem estruturado, e avalia todos os resultados atingidos quer enquanto agência, quer enquanto cliente externo que a procura.

3.3) As empresas adjudicadas à *LAYOUT* – Comunicação e Marketing

Relativamente ao trabalho que desenvolvi com as empresas adjudicadas à *LAYOUT*, há que referir que nem todas avançaram com a planificação idealizada. Exemplo disso foi o projeto do restaurante “Artes entre Praças” que por razões exteriores à agência terminou.

Quanto ao desenvolvimento de tarefas, todas as empresas se basearam numa linha de conteúdos muito semelhante, e daí não existir uma explicação particular para cada uma delas.

Foram na sua maioria desenvolvidas tarefas como a planificação de um plano estratégico da comunicação, assim como a construção de raiz da imagem e identidade de determinadas marca.

Associado a isto vinha a necessidade de atuar de imediato no mercado digital, o menos dispendioso e de mais fácil contacto para os demais *stakeholders*. A chegada às plataformas digitais era inicialmente desenvolvida pela *LAYOUT* e consequentemente transferida para o respetivo *CEO* da empresa.

As únicas empresas com diferentes tarefas desenvolvidas nesta planificação de conteúdos que se segue são o H2OTEL, Casino Figueira da Foz e *Innowave*, que nos procuraram por iniciativa própria de modo a que concorrêssemos à apresentação de uma proposta de *website* através de concurso público. Neste processo estavam envolvidos os *designers* e a equipa de comunicação, fugindo assim à linha do planeamento estratégico mas com uma forte aposta no que toca a criatividade e inovação.

Contudo, e não desvalorizando o trabalho desenvolvido pela equipa da *LAYOUT*, foram projetos que se perderam para outras agências, mas que servirão de “estágio” para eventuais propostas e farão parte do portfólio da *LAYOUT*.

Nas páginas que se seguem são explicadas as atividades desenvolvidas em cada empresa e na Tabela 1 a representação das mesmas no mercado.

3.4) Desenvolvimento de Tarefas



A Cantarinha - Restaurante

Tarefas:

Logotipo
Website
Estacionários
Merchandising
Gestão de Redes
Socias



Agilmente - Escola de Formação

Tarefas:

Plano Estratégico de
Comunicação
Logotipo
Website
Gestão de redes
sociais
Estacionários
Merchandising



Artes Entre Praças - Restaurante

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação

Logotipo

Website

Gestão de redes sociais

Estacionários

Merchandising



Casino Figueira - Casino

Candidatura a concurso público.

Objetivos:

- Novo website



Dins Bar - Bar

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação

Logotipo

Website

Gestão de redes sociais

Estacionários

Merchandising



Edições Vieira da Silva - Edições

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação
Logotipo
Website
Gestão de redes sociais
Estacionários
Merchandising



Figueira da Hora

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação
Logotipo
Website
Gestão de redes sociais
Estacionários
Merchandising



Galeto da Foz - Restaurante

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação
Logotipo
Website
Gestão de redes sociais
Estacionários
Merchandising



Glamour 4u - Centro de Estética

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação

Logotipo

Website

Gestão de redes sociais

Estacionários

Merchandising



H2OTEL - Hotel & Spa

Candidatura a concurso público.

Objetivos:

Novo website



HCP - Ginásio

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação

Logotipo

Website

Gestão de redes sociais

Estacionários

Merchandising



Império - Bar

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação
Logotipo
Website
Gestão de redes sociais
Estacionários
Merchandising



InnoWave - Tecnologia

Candidatura a concurso público.
Objetivos:
Novo website



Penosil - Empresa de Bricolage

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação
Logotipo
Website
Gestão de redes sociais
Estacionários
Merchandising



Terrazza - Bar

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação
Logotipo
Website
Gestão de redes sociais
Estacionários
Merchandising



Saudade - Importadora

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação
Logotipo
Website
Gestão de redes sociais
Estacionários
Merchandising



Cristais do Sal - Cosméticos

Tarefas:

Plano Estratégico de Comunicação
Logotipo
Website
Gestão de redes sociais
Estacionários
Merchandising

Em suma, e encerrando esta importante fase de tarefas desenvolvidas na *LAYOUT*, quer a nível interno quer a nível externo, há que clarificar que numa organização ou agência, o planeamento estratégico e orçamento são ferramentas totalmente complementares. O primeiro projeta a empresa a médio e longo prazos garantindo a sua manutenção e orientação para o mercado. O segundo financia cada passo que será dado nesse caminho. Ainda que o planeamento da área de comunicação seja minuciosamente bem definido, sem criação de valor, posicionamento ou *budget* disponível, não há agência que resista.

As demais tarefas desenvolvidas deram-me determinadas projeções para outras áreas que representam uma enorme dinâmica de mercado a nível digital, como referidas na introdução deste trabalho.

Na página seguinte encontra-se uma tabela representativa de todo o tecido empresarial, demonstrando de forma clara quais as empresas que se mantiveram adjudicadas às demais tarefas desenvolvidas pela *LAYOUT*.

3.4.1) Tecido empresarial

<u>Empresa</u>	<u>Planeamento estratégico da comunicação</u>	<u>No mercado</u>
A cantarinha	Sim	Sim
Agilmente	Sim	Sim
Artes entre Praças	Sim	Não adjudicado
Casino Figueira	Sim	Não adjudicado
Cristais do Sal	Sim	Sim
Din's Bar	Sim	Sim
Edições Vieira da Silva	Sim	Sim
Figueira na Hora	Sim	Sim
Galeto da Foz	Sim	Sim
Glamour 4u	Sim	Sim
H2OTEL	Sim	Não adjudicado
HCP	Sim	Sim
Império	Sim	Sim
Innowave	Sim	Não adjudicado
Penosil	Sim	Sim
Terrazza	Sim	Sim
Saudade	Sim	Sim

Tabela 1 – Tabela representativa de empresas adjudicadas à *LAYOUT* – Comunicação e Marketing

3.5) O processo descritivo – A construção de um plano de comunicação

Etapa 1 – Auditoria interna

Nesta primeira etapa, o que se pretende é fazer um levantamento de tudo o que já foi feito, de tudo o que está a ser feito e de tudo o que pode ou não ser melhorado. É nesta etapa que se compreende o tipo de clientes que procuram determinada agência, empresa ou instituição e quais os serviços mais procurados. Adapta-se claramente a cada tipo de organização.

Etapa 2 – Pesquisa da concorrência

Relativamente à pesquisa e análise da concorrência, é elaborado um plano onde se situam os principais concorrentes e as principais valências dos mesmos. Deste modo, compreendem-se os elementos que cada empresa tem ou não a seu favor.

Etapa 3 – Análise ao ambiente externo e interno (Análise SWOT)

Na etapa 3, uma fase mais avançada de todo este processo, compreende-se a análise de elementos internos e externos a favor da mesma (empresa). Normalmente esta análise já existe, uma vez que de ante mão se sabe o que tem ou não a seu favor e o que se pode melhorar. Neste contexto específico existe uma adequação simples ao que era ou não relevante no mercado onde a empresa se encontra.

Etapa 4 - Estudo de caso

Não existiu a planificação de um estudo de caso para a agência *LAYOUT*. No entanto é de consagrar a importância que esta etapa tem, uma vez que com a ajuda dos formulários da Google e por conseguinte do SSPS, se torna de extremo contributo compreender o público-alvo a atingir promovendo um posicionamento mais específico.

Etapa 5 – Diretrizes organizacionais

As diretrizes organizacionais passam por definir os objetivos que se pretendem neste planeamento, a visão, missão e valores que a empresa detém. São elementos muito importantes devido à imagem e reputação corporativa que irão transmitir a quem a procura.

Etapa 6 – Formulação da estratégia

A formulação da estratégia passa pela organização de todas as ideias de publicidade, assim como o *budget* a dispensar para todas elas.

Etapa 7 – Implementação da estratégia

A implementação da estratégia é definida consoante o que se pretende, mas por norma tem data específica de início e data específica de fim, nunca superando um ano para que não exista uma estagnação e consequente fadiga quanto à imagem que se pretende transmitir. A reformulação deste plano é exatamente importante por isso. Diferenciação e inovação constantes.

Etapa 8 – Controlo/Avaliação

O controlo e avaliação devem ser feitos com um prazo adequado após o fim da aplicação do plano. Os elementos devem ser bem estudados e o relatório deve compreender o que deu mais resultado, o que deu menos e o que simplesmente não deu resultado. Esta última análise (os resultados) deve por isso ser substituído por novas ideias e estratégias.

Esquematização da construção de um plano de comunicação

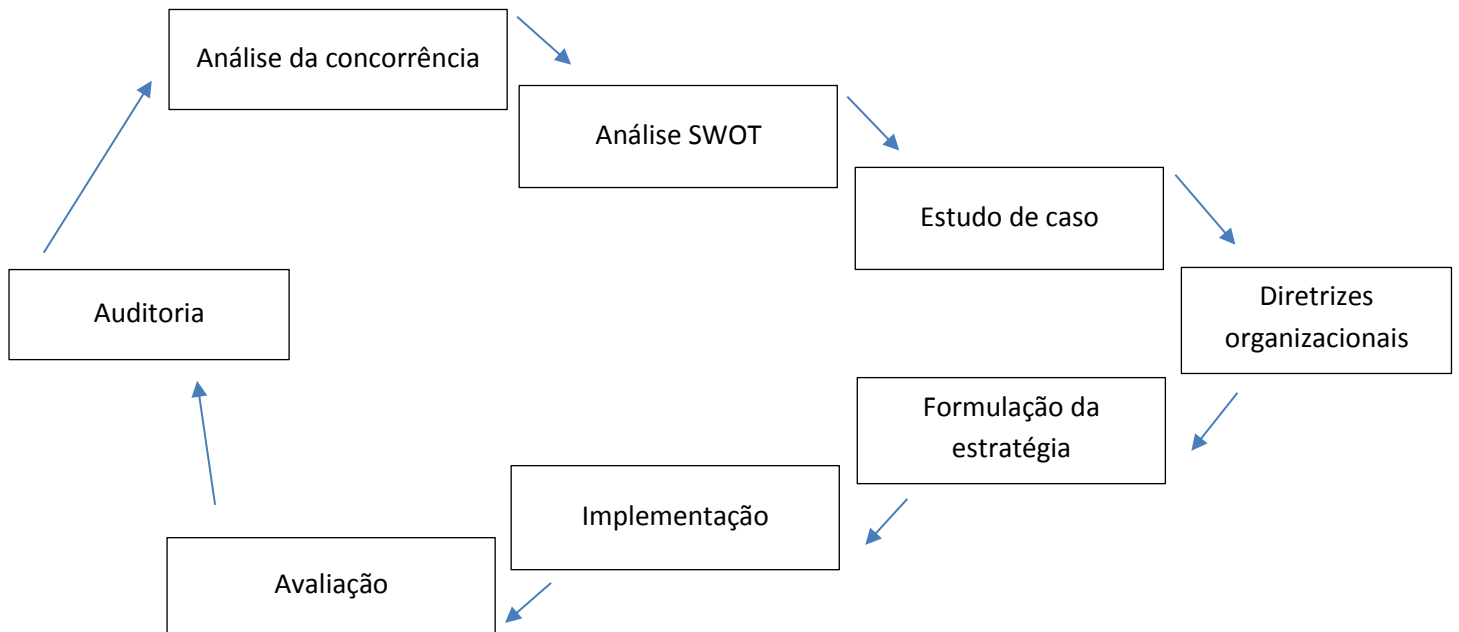


Figura 3 – Esquematização do plano estratégico

3.6) A construção da planificação estratégica da comunicação na *LAYOUT* – Comunicação & Marketing

A presente planificação que se segue, descreve os conteúdos e respetivas estratégias desenvolvidas para cada uma das etapas da estratégia de comunicação. Foi uma planificação adaptada ao que o mercado de trabalho exige atualmente para uma agência (diferenciadora e inovadora na imagem corporativa) e foi pensada de modo a que os custos para a agência não fossem de modo algum elevados. O desenvolvimento de determinados pontos como o *website* poderiam ter sido melhores, contudo iria conduzir a um *budget* a dispensar superior ao necessário. Teria ficado, por exemplo, muito mais dinâmico com uma apresentação em 360 graus, mas na atualidade, os valores para tal não são uma prioridade, e por isso, fez-se o melhor com o que se tinha. Entre este exemplo específico estão tantos outros que por motivos de orçamento não foram avante. O *budget* disponível foi sem dúvida o maior problema encontrado, num “departamento” que prima pela atualização, dinamização e inovação de conteúdos numa constante mudança e adaptação de mercado, de modo a fazer frente à concorrência. Não obstante, a maioria dos objetivos a que me propus na modificação e planificação da comunicação foram efetuados com sucesso. Foram procuradas estratégias que se pudessem assemelhar ao que se pretendia mas com custos menos dispendiosos.

O estudo de caso, ao contrário de todos os outros, não acarreta qualquer tipo de custo financeiro, contudo, exige uma planificação de guião, estudo de mercado, aplicação ao público-alvo e análise. Este foi o elemento mais fraco da planificação, porque simplesmente não foi possível a sua concretização. É um elemento do plano que tem no seu desenvolvimento um tempo de construção que colocaria situações mais urgentes para trás.

Na apresentação que se segue estão então todas as estratégias planificadas e respetiva descrição das mesmas.

Auditoria digital – Imagem corporativa

- *Website* - Procurou-se alterar o website, dinamizando e informando o cliente de todos os serviços que a agência apresentava. Inicialmente existia uma página que identificava apenas o tipo de serviços que esta agência desenvolvia. No novo *website* a linha de imagem é diferente, mais atrativa ao olho do espectador e todas as empresas que de alguma maneira estão ou estiveram associadas à *LAYOUT* estão como pertencentes ao portfólio no *website* de modo a que o público-alvo as tenha como exemplo. As atividades desenvolvidas nas empresas que se encontram no *website* têm hiperligação direta para o respetivo *website* ou página de *facebook/instagram*. O objetivo aqui é, na realidade, mostrar tudo o que foi desenvolvido para cada uma das empresas.



Figura 4 – *Layout website* em Janeiro de 2017

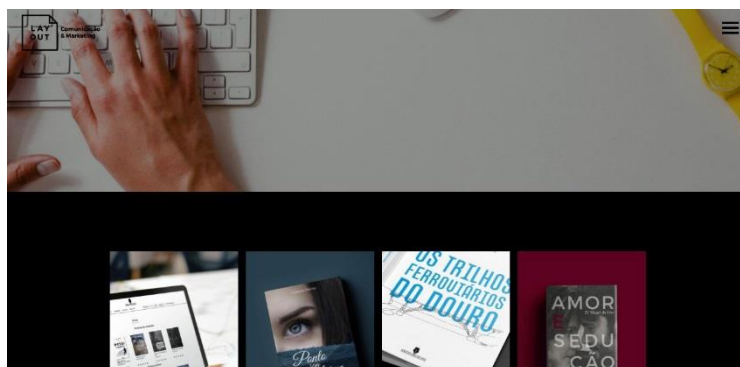


Figura 5 – *Layout website* em Outubro de 2017

- *Facebook* – A agência já era detentora de uma página de *facebook*, contudo procurou-se utilizá-la de modo a promover os respetivos trabalhos na íntegra, aproveitando as opções que esta plataforma fornece para que uma agência se apresente como sendo inovadora e diferenciadora. O *facebook* ainda é na atualidade a plataforma digital mais utilizada para pesquisa e observação de empresas ou serviços que queiram ser consultados. Proporciona também a publicidade de conteúdos (*SMM – Search Media Marketing*), área responsável pela publicidade de conteúdos onde me debrucei em paralelo ao planeamento estratégico da *LAYOUT*, assim como a análise *ROI* (retorno sobre investimento) das publicações anunciadas neste meio.

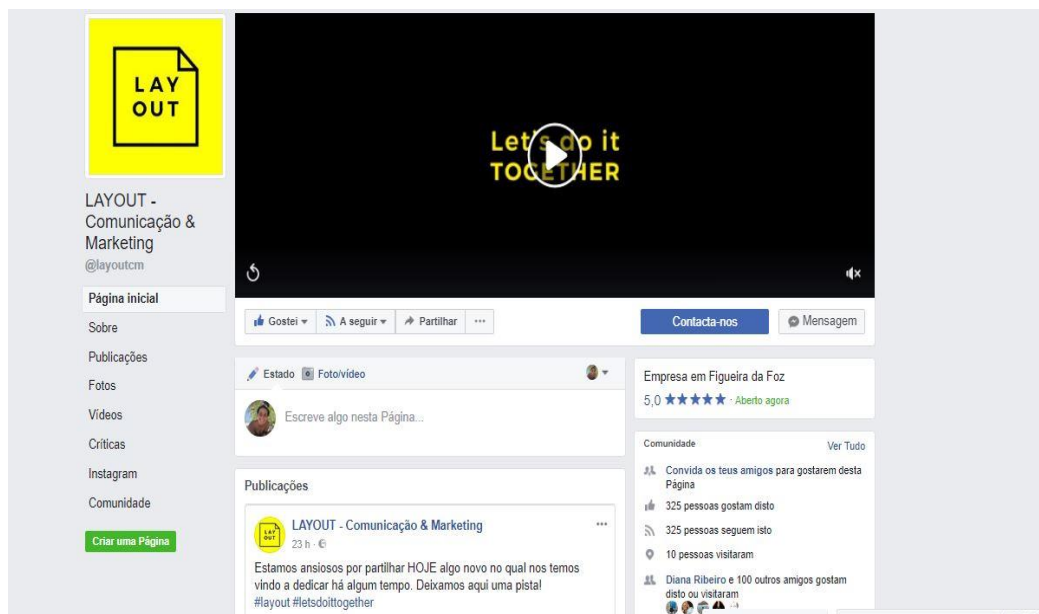


Figura 6 – Layout da página de Facebook

- *Instagram* – A página de *Instagram* foi criada com a minha chegada à agência e tem como objetivo promover a procura do *website* e página de *facebook*, de modo a que os *CTR* (*Click through rate*) das mesmas, aumentasse. É colocada em cada publicação um pormenor de algum trabalho ou ideia, remetendo o espectador para plataformas onde encontrem os nossos trabalhos na íntegra. É uma plataforma digital em expansão, estando atualmente a ser utilizada para consultar “as modas” mais recentes em todas as áreas. Tem a possibilidade, assim como o *facebook*, de consulta de quais as publicações com mais sucesso, de modo a que as melhores possam ser promovidas. Funciona em paralelo com o *facebook* se necessário, mas a aposta deverá ser para uma linha diferenciadora, mais próxima da do público-alvo.

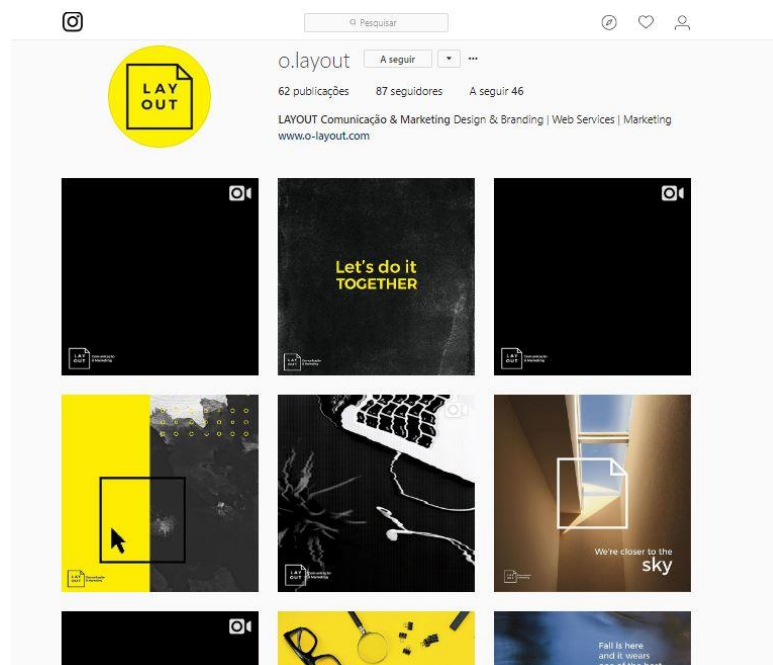


Figura 7- Layout da Página de *Instagram*

Análise da concorrência – concorrência direta

Esta foi uma análise estruturada a nível regional, com as empresas que representam de alguma maneira concorrência direta e próxima à *LAYOUT*.

- Sigarrisca
- Blix marketing & business
- Inovve – Agência de webdesign
- FozLetra

Análise SWOT

Sendo a análise SWOT uma forte ferramenta no que toca ao planeamento de uma empresa, em conjunto com toda a equipa foram definidas e questionadas as oportunidades e ameaças da *LAYOUT* do ponto de vista externo, e os pontos fracos e fortes a nível interno.

- Análise interna e externa
- Análise Externa: Oportunidades e ameaças
- Análise Interna: Pontos fracos e pontos fortes

*Análise SWOT da *LAYOUT* na página seguinte



Figura 8 – Análise SWOT

Estudo de caso

- Não ocorreu nenhum estudo de caso devido ao processo moroso que todo um estudo de caso acarreta. Compreendeu-se de imediato que o tempo era curto demais e que se teria de avançar com outro tipo de tarefas.

Diretrizes

- **Objetivos:** Conhecimento e reconhecimento por parte do público em geral, mas mais direcionado para potenciais clientes de mercado. Como a agência se localiza numa cidade pequena, o foco inicial passa por cativar potenciais clientes nas proximidades de modo a ganhar notoriedade perante eles e de seguida apostar nos grandes meios urbanos, construindo assim uma marca com fundamento sólido, cumprindo de antemão o posicionamento a que se propôs.
- Criar um portfólio onde produtos e serviços sejam de forma estruturada, inovadora e organizada, apresentado aos seus clientes.
- Construir uma organização que prima pelo talento e capacidade de cada elemento, tendo alguma relevância em ações de responsabilidade social e ambiental, para que com tudo isto se cresça futuramente entrando em múltiplos canais de vendas e segmentos de mercado.
- **Missão:** Dinamizar e atuar num mercado cada vez mais carregado de novas tecnologias, ideias e conteúdos, conquistando a satisfação dos nossos clientes – oferecendo uma panóplia de serviços de marketing e comunicação abrangente e inovadora.
- **Visão:** Ser reconhecida pelos nossos clientes, parceiros e fornecedores, de modo a que a excelência nos serviços prestados seja notória a curto, médio e longo prazo, promovendo uma reputação corporativa adequada.
- **Valores:** Os valores utilitários desta agência passam pelo foco nos demais clientes e empresas que a procuram, inovando de forma disciplinada, com uma ética para a prática de negócios transparente, privilegiando o talento de toda a equipa nas demais áreas que a constituem. Todos estes valores orientados para resultados em objetivos, estratégias e gestão de projetos. Nesse sentido, o valor mais intrínseco nesta agência é a transparência interna e externa a que se permite.

Formulação da estratégia de marketing

- Aqui a ideia começa por desenvolver uma dinâmica mais envolvente ao cliente e consequentemente ao produto ou serviço a desenvolver. *Costumer relationship management* (CRM) é o primeiro tópico a desenvolver. Criar uma base de dados forte e de grande suporte que promova a partilha de conteúdos e uma conexão ainda maior entre todos.
- Segue-se a estratégia de otimização de conteúdos orgânicos, não pagos, trabalhados diretamente através da construção de um *website*, páginas digitais sólidas e de bom conteúdo, promovendo assim uma maior procura. Quanto mais interesse, mais visualizações terá. Nesta área, *Search Engine Optimization* (SEO) a base está na operação sobre a otimização de conteúdos sem qualquer custo.
- O *Search Engine Marketing* e *Search Media Marketing* (SEM e SMM respetivamente) pretende otimizar conteúdos não orgânicos. Publicidade paga nas plataformas digitais. Quer no *Google Adwords*, quer no *Facebook* ou *Instagram*. Estando perante as plataformas mais procuradas atualmente a nível digital, torna-se um ativo mais valioso.

Esta aposta de estratégia, encontra-se mais vocacionada para o digital uma vez que o *budget* a dispensar neste tipo de publicidade se torna mais acessível.

Implementação da estratégia

- Junho de 2017 a Dezembro de 2017

Avaliação

- 2 a 5 de Janeiro de 2018

3.7) Fases de Implementação do Plano Estratégico da Comunicação na agência

LAYOUT – Marketing e Comunicação

<u>Conteúdos do Plano Estratégico</u>	<u>Estado</u>
Auditoria	Concretizado
Análise da concorrência	Concretizado
Análise SWOT	Concretizado
Estudo de caso	Não Concretizado
Diretrizes organizacionais	Concretizado
Formulação da estratégia	Concretizado
Implementação	Em espera
Avaliação	Em espera

Tabela 2 – Suporte ilustrativo de cada fase do plano estratégico

Através da tabela ilustrativa acima apresentada, compreende-se que as duas principais etapas que definem e clarificam o sucesso de um plano estratégico não foram cumpridas durante o meu período de estágio. Não obstante, todas as outras etapas foram muito bem-sucedidas promovendo uma positiva implementação e consequente avaliação das mesmas. Esta não implementação imediata acarreta várias dificuldades como é facto o *budget* disponível e a falta de tempo (4 meses não são suficientes).

4) Reflexão Crítica

De modo a fundamentar a minha reflexão crítica, começo por fazer uma abordagem a duas ilustrações retiradas do artigo “The Strategic Communication Imperative”.

Segundo Paul A. Argenti, Robert A. Howell e Karen A. Beck (2005), existe um esquema perfeito de como deve ser feita a estrutura de uma comunicação estratégica, utilizando os canais adequados e promovendo um feedback constante de como está a ser enviada e recebida determinada mensagem, tendo por base um plano de operações com laços interativos e múltiplas conexões num mercado cada vez mais abrangente no que toca a concorrência direta. É por isso, de extrema necessidade por em prática um adequado planeamento.

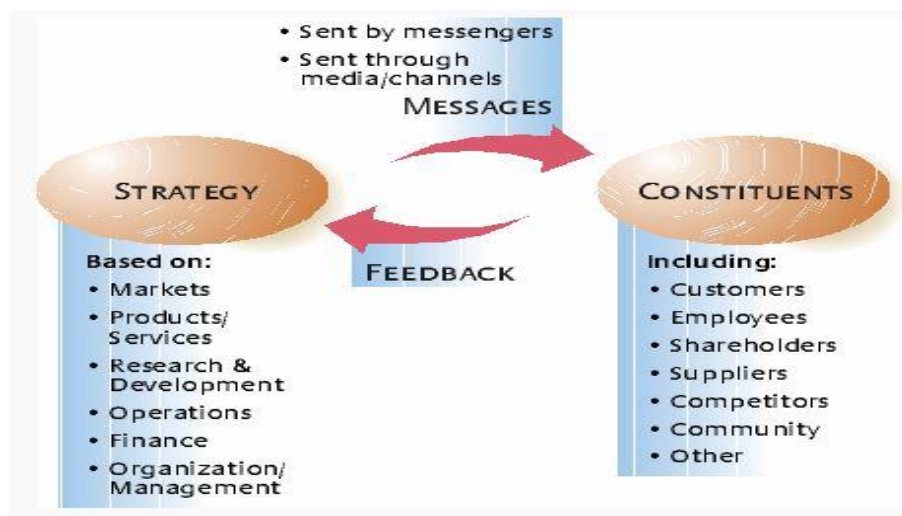


Figura 9 – The Strategic Communication Imperative

O esquema acima concebido (figura 9) mostra a interligação e complementaridade entre a estratégia, a mensagem transmitida pela mesma e o *feedback* que a estratégia e a mensagem geraram.

Evidencia ainda que é um ciclo em que a determinada altura não se consegue distinguir o seu início e o seu fim, pois o *feedback* que numa primeira fase seria a meta final da elaboração de uma estratégia, posteriormente será ele próprio um elemento definidor da própria estratégia a adotar.

COMMUNICATIONS FUNCTIONS	OBJECTIVES	CONSTITUENCIES		CHANNELS
		PRIMARY	SECONDARY	
Media relations	Public relations, crisis management	All constituencies	Media	Press releases, interviews
Employee communications	Internal consensus building	Employees	Customers, families	Town hall meetings, memos, newsletters
Financial communications	Transparency, meeting financial expectations	Investors	Analysts, media	Conference calls, CEO/CFO
Community relations	Image building	Communities	NGOs, media	Events, speeches, philanthropy
Government relations	Regulatory compliance, meeting social expectations	Regulators	Media, customers	Lobbying efforts, one-on-one meetings
Marketing communications	Driving sales, building image	Customers	All key constituencies	Advertising, promotions

Figura 10 – The Strategic Communication Imperative

Já a figura 10 faz distinção entre a comunicação adequada a cada departamento de determinada empresa, distinguindo os respetivos objetivos e compreendendo os destinatários primários e secundários a receberem a mensagem. Posteriormente a esta distinção há a escolha criteriosa dos canais a utilizar para a transmissão da mensagem pretendida.

A demanda numa empresa passa então pela escolha criteriosa de objetivos. Todas as outras etapas giram em volta deste tão fundamental tópico da comunicação estratégica.

“Em definitivo, destes aspetos, retenhamos que a empresa – ou firma – pode ser descrita como uma organização composta por homens e de meios (de capital, de máquinas, de terrenos, de edifícios, de energia, de informações, etc.) reunidos tendo em vista a produção de bens e/ou serviços destinados à venda. Os dirigentes da empresa, que constituem um centro de decisão, relativamente autónomo, orientam as suas atividades de maneira a extraírem um excedente. Graças a este rendimento, equipam-se com os instrumentos necessários para a realização dos seus objetivos.” (Baranger, P, et al. 1993:16).

Ao iniciar o período de estágio na agência *LAYOUT*, foi de imediato possível identificar inúmeras lacunas no que toca a todo o processo envolvente à comunicação. Desde um plano de comunicação inexistente, até ao tipo de mensagens que não eram estruturadas com foco no público-alvo a atingir, até uma desapropriada estratégia de posicionamento no mercado, já explicado em tópicos anteriores. Falamos de um mercado onde a comunicação é fulcral, e tratando-se de uma agência que presta serviços

neste sentido, o primeiro contacto a ter com quem os procura é de facto através da comunicação. Além desta parte mais focada no relacional, existe também uma enorme lacuna apontada também a nível de conteúdos no *website* face à concorrência. Sendo este, por norma, o primeiro contacto com o cliente, houve uma necessidade de primeira instância na sua reestruturação.

Perante esta necessidade, tornou-se uma emergência estruturar missão, visão, plano de comunicação, imagem e identidade corporativa, tudo o que se relacione com a estratégia comunicativa. Não podemos nunca esquecer que “a imagem de uma empresa não é fruto do acaso nem uma prenda caída do céu: insere-se numa perspetiva estratégica e vai-se ganhando dia-a-dia à merce de diversos atos de comunicação.” (Marie-Hélène Westphalen, 1997:6). A imagem não é um fenómeno abstrato ou imutável, mas sim a representação de uma situação de factos, podendo promover essa imagem através de uma adequada comunicação. Comunicar é edificar um capital-confiança baseado no valor da empresa, na sua competência, e um capital-simpatia que permite que a empresa seja escolhida, apreciada e defendida (Westphalen, 1997).

Não descuidando todos os conteúdos programáticos lecionados no primeiro ano do curso de Mestrado, é importante referir que a unidade curricular de Planeamento e Gestão Estratégica de Comunicação foi um complemento de enorme importância relativamente à parte prática. Paralelamente a este conteúdo teórico, os conteúdos programáticos lecionados na unidade curricular de Marketing Estratégico foi também de enorme utilidade, de maneira a compreender e adequar estratégias que se pudessem sobrepor às já existentes em outras empresas de concorrência direta.

Fazendo agora uma reflexão mais detalhada sobre as problemáticas existentes nesta agência, é necessário referir que muitas coisas ficaram por fazer. É claramente óbvio para os profissionais desta área (incluindo-me atualmente nela), que um plano de comunicação e desenvolvimento das respetivas etapas não se faz num período de 4 meses, contudo e face à necessidade primária de conhecimento e reconhecimento da agência onde estagiei, existiram lacunas que podiam ter sido controladas de outra forma, entre elas a estratégia de marketing digital, de enorme contributo para a construção da imagem corporativa, assim como para o conhecimento e reconhecimento da marca, que por valores simbólicos poderia ter sido desenvolvida e não foi. Não obstante, o facto de existirem *designers* internos a desenvolver conteúdos dinâmicos e diferenciadores, fez

com que houvesse uma aposta em otimização de conteúdos, desprovendo custos de elevado valor, utilizando apenas uma estratégia de conteúdos orgânicos.

Foi de facto com algumas privações que terminei esta parte mais prática, pois não existiu a possibilidade de implementar a maioria das estratégias idealizadas por mim, e consequentemente a avaliação das mesmas. É facto que um plano tem que ser claro, preciso e exaustivo (Westphalen, 1991), mas com a enorme possibilidade de divulgação consegue-se chegar mais longe em menos tempo. Contudo, a equipa que futuramente trabalhar neste departamento tem agora uma linha orientadora sobre o que é necessário fazer, promovendo inicialmente a área digital de modo a que chegue ao maior número de pessoas. É uma agência que vive ainda, por falta de recursos, à sombra de trabalhos muito simples, e talvez por isso não tenha capacidade para ser aceite por empresas de maior escala como o Casino da Figueira da Foz.

Terminando esta reflexão crítica sobre o trabalho prático, não posso descuidar o facto do trabalho desenvolvido nesta agência ter contribuído para o progresso a nível de currículo. Estou atualmente a trabalhar num departamento de comunicação (desenvolvendo estratégias), assim como no departamento de marketing digital (SEM, SMM, SEO) de um grupo empresarial conceituado. Sem esta presença na *LAYOUT*, não estaria certamente apta a desenvolver e enfrentar o que o mercado atual exige.

Encerro este capítulo sublinhando que este estágio foi totalmente ao encontro do que eu esperava encontrar. Dificuldades, novas experiências, possibilidade de aplicar o outrora aprendido, entre ajuda, novos conteúdos multimédia, entre tantos outros.

5) Conclusão

Não é possível compreender uma organização sem compreender o processo pelo qual ela se organiza e constrói, isto é, a comunicação (Taylor, 1993).

Concordando e observando a linha defendida por Taylor, concluo este relatório fazendo referência à importante necessidade de uma vertente prática num mestrado.

Os objetivos a que me propus desde início foram os de melhorar toda e qualquer vertente em que pudesse ser útil numa empresa, agência ou organização, utilizando para isso as informações apreendidas no primeiro ano de mestrado.

Deste modo, começo pelo tratamento da imagem e identidade corporativa da *LAYOUT* e em paralelo, o “mesmo tratamento” com algumas das empresas adjudicadas à *LAYOUT* no período de quatro meses.

Ainda que sobre pressão devido à obrigatoriedade de prazos e do imenso trabalho, foi sem dúvida uma experiência enriquecedora. Trago comigo determinadas *skills* que em outro tipo de contexto nunca teria conseguido adquirir, e sei que este estágio me construiu um currículo que me permitiu estar no grupo empresarial onde me encontro atualmente, conseguindo adaptar e desenvolver toda a teoria e prática apreendida neste período de dois anos.

Trouxe também várias ideias inovadoras, uma vez que trabalhei com as mais diversas áreas e com isso posso dar maior contributo em determinados *brainstormings* a que me proponho atualmente.

Contudo, e porque nem tudo é perfeito, o plano estratégico apresentado à *LAYOUT* não está ainda a ser desenvolvido na totalidade. É necessária uma rápida ou quase fugaz reestruturação de *website*, que teve início no mês de Outubro, finalizando a construção de um portfólio, de modo a que este se afirme como diferenciador e não como o comum dos portfólios. É também necessária a construção de um departamento de comunicação ou de uma área dedicada apenas a isto que oriente de modo estruturado todos os outros departamentos que a agência dispõe.

É facto que uma agência vive por norma “à sombra do trabalho prático” (*Designers*, etc), mas é o departamento de comunicação que constrói a ligação com o

cliente, que lhe mostra o que se faz, que lhe transmite confiança e acima de tudo transparência na linguagem.

A nível de experiência profissional, foi sem dúvida um pontapé de saída para a compreensão de como está o mercado nesta linha de conteúdos, uma vez que a concorrência é desmedida.

Além da construção de um plano, passei também por outras aprendizagens, tendo sempre ao meu dispor outros departamentos o que de certa forma fez com que o à vontade na comunicação com os demais que nos procuravam fosse ainda mais completo.

Esta aprendizagem foi também direcionada ao digital, e foi com esta agência que pude compreender como funcionam atualmente todas as valências no que compete a uma área cada vez mais relevante no mercado. Sabendo, por experiência própria, que existem outras formas ainda muito fidedignas de publicidade, que carecem evidentemente de um maior budget.

Em suma, e ainda que na totalidade os objetivos não tenham sido na sua maioria atingidos, trago comigo inúmeras lições apreendidas, assim como a perceção real do mercado de trabalho nesta área. Foi sem dúvida uma experiência pessoal de enorme valor e enriquecimento.

“Faça do cliente o herói da sua história” – Ann Handley

Bibliografia

- Almeida, V. (2003). A comunicação Interna na Empresa, Lisboa: Áreas Editora.
- Argenti A. P., Howel, R. A. & Beck, K. (2005). The Strategic Communication
- Baranger, P.; helper, J. P.; De La Brusterie, H.; Orsoni, J.; Peretti, J.M (1993). Gestão. Edições Sílabo, Lda.
- Freire, A. (1997). Estratégia – Sucesso em Portugal, Lisboa: Editorial Verbo.
- Hooley, J. G.; Saunders, A.J.; Pierry, F. N. (2005). Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. Person Prentie Hall.
- Kapferer, J.N (1994). Marcas: Capital da Empresa. Lisboa: Edições CETOP.
- Kerin, R.;hartley, S.; berkowitz, E.;Rudelius, W. (2007). Marketing. McGraw – Hill.
- Kotler, P. (2013). Marketing para o séc XXI. Editorial Presença.
- Libaert, T. (2008). Le Plan de Communication. Paris: Dunod (3ª Edição).
- Littlejohn W.S. (1988). Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana. Rio de Janeiro: Editora Guanabara.
- Lopes dos Santos, F. (2004). Estratégia passo a passo. Centro Atlântico.
- Marques, Alzira (2014). Marketing Relacional. Edições Sílabo, Lda.
- Pang A., Jim Y. & Cameron G.T (2010) “Strategic Management of Communication” in “Heath, R. L. (Edit) The Stage Handbook Public Relations”, LA: Sage (2ª Edição).
- Pinto e Castro, J. (2007). Comunicação e Marketing. Edições Sílabo, Lda.
- Rodrigues, A.D. (2011). O Paradigma Comunicacional: História e Teorias. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Sobreira, R.M (2011) “Do paradigma das relações públicas para o paradigma da

comunicação estratégica das organizações”, Exedra, Revista Científica, Nº temática: Comunicação das organizações, ISSN 1646-9526.

Van Riel, C. (1995). Principles of Corporate Communication. England: Prentice Hall.